

Kockázatmenedzsment az ellátási láncok működésében

Schubert Anikó

**101. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031**

2008. szeptember

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Fővám tér 8.
H-1093 Budapest
Hungary

Schubert Anikó:
Kockázatmenedzsment az ellátási láncok működésében
Risk management in supply chain processes

Schubert Anikó
Ph.D. hallgató
Budapesti Corvinus Egyetem (BCE)
Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék
aniko.schubert@uni-corvinus.hu

Absztrakt:

A műhelytanulmány célja, hogy elemző bemutatását adja az ellátási láncok működéséhez kapcsolódó kockázatoknak. Az első fejezet az ellátási láncok kockázati kitettségének növekedése mögött rejlő okokat törekszik feltárni. A második gondolati egység egy irodalom-összefoglalást készít a kockázatmenedzsment tevékenység tényezőiről, illetve a kockázatkezelés lehetséges kvalitatív és kvantitatív módszereiről. A harmadik fejezet összefoglalja és rendszerezi az ellátási láncok legjellemzőbb statikus és dinamikus kockázatait, s javaslatot ad a kockázatkezelésben részt vevő szervezeti egységekre. A műhelytanulmányt egy logisztikai szolgáltató csődjéről szóló esettanulmány zárja, amely jól szemlélteti azt, hogy a disztribúciós tevékenységüket kiszervező vállalatok milyen kockázatokkal kell, hogy szembenézzenek, illetve milyen üzletfolytonossági tervek képzelhetők el a kiszervezett tevékenységet ellátó vállalat megingása esetén.

Kulcsszavak: kiszervezés, kockázatmenedzsment, kockázatkezelés, üzletfolytonossági terv

Abstract:

The aim of this paper is to introduce supply chain risks and effective risk management tools. The first chapter talks about the potential reasons for increasing supply chain risks. The second one provides a summarizing introduction about risk management and risk assessment opportunities and their qualitative and quantitative methods. The third chapter introduces and systematizes the relevant supply chain management risks and their mitigating tools. The paper is finalized with a case study about a bankrupt logistic provider. This case study can provide useful conclusions about risks, deriving from outsourcing and possible business contingency plans and activities.

Keywords: outsourcing, risk management, risk assessment, business contingency plan

1. Az ellátási láncok kockázati kitettségének növekedése

A globalizáció gazdasági és társadalmi jelenségeinek felerősödése egyre erősebben hat az ellátási láncok működésére. Az elmúlt évtizedben a következő, egyre intenzívebb jelenségek tanúi lehettünk, amelyek egyre inkább az ellátási láncok sérülékenységét idézik elő. Mentzer et al (2001) szerint az ellátási lánc menedzsment legnagyobb kihívása, hogy hogyan osszák meg a lánc tagjai a hasznokat és az ehhez kapcsolódó kockázatokat, hiszen a teljes lánc szintjén jelentkező haszon és kockázat mértéke nem azonos az egyes tagok esetében.

A kockázati kitettség növekedésének elemzése előtt szükséges definiálni mit értünk kockázat, illetve vállalati kockázatmenedzsment alatt. A kockázat alapvetően nehezen definiálható, mert komplex fogalom, legjobban talán a következő definíció ragadja meg lényegét. A **kockázat** egy negatív esemény bekövetkezésének a valószínűsége (Zoltayné ed, 2002). Ez a definíció jól világítja meg a szó három legfontosabb dimenzióját:

- *Komplexitás:* mind a vállalatok, mind az egyének lehetőségek halmazában élnek. Az egyes scenáriók közötti választás csak ideális esetben szabad, a legtöbb esetben képességeik és környezetünk által korlátozott. Az egyes scenáriók különböző hasznossággal bírnak, emellett egymásra és más jövőbeli választásokra is hatással vannak. A közöttük való választás lehetőségének következményei sokszor nem mérhetők fel egyértelműen, mert az említett kereszthatásokat nem tudjuk megfelelő mértékben kiszűrni.
- *Valószínűség:* nagyon fontos hangsúlyozni, hogy soha nem biztos eseményről van szó a kockázat esetében. Épp ellenkezőleg, ha valamiről tudjuk hogy biztosan (vagy biztosan nem) akkor már nem beszélhetünk kockázatról. A valószínűségeket természetesen sokszor tudjuk becsülni, súlyozni, ám pontosan előrejelezni nem.
- *Következmény:* a kockázat esetében nem egyértelmű, hogy miért csak negatív következmények bekövetkezését tekintjük kockázatnak. Ha mélyebben belegondolunk, akkor belátható, hogy a pozitív események érdekében cselekszünk, kívánságaink elvárásaink szerint csak pozitív események bekövetkezését várjuk/vesszük szívesen. Így tehát bizonytalanságot akkor érzünk, ha a pozitív esemény ellentettje válik valóra, mentálisan tehát ezért kapcsolódik szorosan össze a kockázat és a negatív esemény bekövetkezése.

Az alábbi pontokban röviden bemutatásra kerülnek, hogy melyek azok a tendenciák, amelyek nagymértékben növelték az ellátási láncok működésének kockázatait.

1.1. Kiszervezés

A hatékonyság és annak növelése érdekében általános tendencia, hogy a vállalkozások koncentrálnak alapvető képességeikre (core competence) és támogató folyamataikat kiszervezik, amely gyengítheti működési stabilitásukat és fokozza az általuk vállalt kockázatot. Jónéhány iparágban elterjedt tendencia, hogy a vevőkkel és beszállítókkal stratégiai partnerkapcsolatot építenek ki az ellátási láncok központi vállalatai, így egy-két vevőre és/vagy beszállítóra (single/dual sourcing) épül stratégiai beszerzési és/vagy értékesítési tevékenységük. A számos előnye mellett ez a megoldás növeli az ellátási lánc tagjainak kiszolgáltatottságát, egymástól való függőségét. Természetesen az üzleti partnerkapcsolat irányítási tényezői és hatalmi struktúrája nagyban befolyásolják az ellátási kockázat mértékét, ám mindenképpen elmondható, hogy a tevékenységek kihelyezése, és a vevők, illetve beszállítók számának csökkenése az ellátási láncok kockázati tényezőinek növekedése, s ezáltal a stabilitás csökkenésének irányába hat. Lonsdale (1999) két fő kockázat megjelenését említi a kiszervezés esetében. Egyrészt azok az erőforrások/képességek, amelyek kiszervezésre kerültek a verseny tendenciáinak megváltozása miatt a jövőben kritikussá, versenyelőny-forrássá válhatnak. Másrészt pedig a megbízó vállalat túlzottan függővé válhat a kiszervezett tevékenységet végző féltől, még annak ellenére is, hogy az elején részletesen szabályozták a kiszervezéshez kötődő feltételrendszert.

Lalonde és Cooper (1999) szerint a következő kockázatokkal kell szembenéznük azoknak a cégeknek, amelyek kiszervezik egyes tevékenységeiket:

- A kontroll elvesztése- bármilyen szerződéses, vagy informális jogosítványok állnak a megbízó rendelkezésére, a tevékenységét kiszervező félnek tartania kell attól, hogy elveszíti a kiszervezett tevékenység feletti ellenőrzés és befolyásolás lehetőségét. Ez a fenyegetettség főként hosszú távon jelentkezik.
- Az üzletmenet-folytonosság sérülése- Kiszervezéskor tartani kell attól, hogy az adott tevékenységet átvevő fél nem lesz képes a tőle elvárt, illetve megállapodott színvonalon végezni a tevékenységet, működésében keletkezhetnek külső, véletlen zavarok, amelynek a megbízónak is fel kell készülnie.

- A technológiai folytonosság sérülése- tartani kell attól is, hogy a kiszervezett feladatokat ellátó fél nem végzi el azokat a technológiai fejlesztéseket, újításokat, amelyet a megbízó fejlesztései megkövetelnének.

1.2. Gyártásmélység csökkenése

A kiszervezéssel némileg összefüggő tényező a gyártásmélység csökkenése, s a moduláris gyártás elterjedése. Ma már a klasszikus termelő iparágak alapvető kompetenciái megváltoztak, a gyártás helyett az összeszerelés került tevékenységük fókuszába. Az egyre differenciáltabb fogyasztói igények kiszolgálása érdekében terjedő tömeges testreszabás (mass customisation) jelensége is a moduláris gyártás és a késleltetés (postponment) egyre több iparágra kiterjedő hatásait erősíti fel (Halászné, 2001). Ez a tendencia együtt jár a szállítási intenzitás fokozódó növekedésével, az átfutási idők csökkenésének igényével. A szállítási intenzitás bővülésével, az ezzel járó kockázatok nagyobb mértékben emelkednek. Minél nagyobb ugyanis a fuvarozási igény, annál nagyobb a közlekedési bizonytalanságok, akadályok száma, s az infrastruktúra pedig csak nagyon lassan tud alkalmazkodni ezekhez a változásokhoz, illetve kapacitásai sok esetben végesek (lásd autópályák, kikötők zsúfoltsága). Ez az egyre kifeszítettebb működés szintén növeli az ellátási láncok sérülékenységét és az ebből fakadó kockázatokat.

1.3. Lean folyamatok terjedése

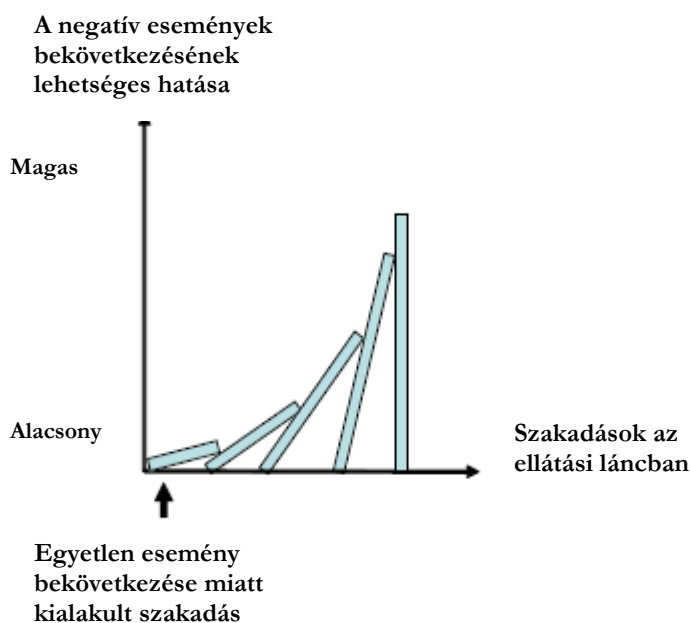
A hatékonyság növelése és a költségek csökkentése érdekében a karcsúsítás kiterjed nemcsak a termelési folyamatokra, hanem a többi menedzsment tevékenységre is. A csökkenő készletszintek, rövidülő átfutási idők mellett a rugalmasság és a költséghatékonyság folyamatos növelésére irányuló fejlesztések is emelik a kockázati kitettséget. A vállalatok működésében egyre csökkennek ugyanis a kritikus helyzetekre való reagálás képességét növelő úgynevezett puffer kapacitások, s az egyre inkább a vállalati határokat súroló, kifeszített működés nehezíti a normál helyzetekről eltérő események kezelését.

1.4. Terrorfenyegetettség növekedése

A globalizáció társadalmi jelenségeinek egyik káros „mellékterméke” a világszintű bűnözői, terrorista hálózatok fenyegetettségének növekedése. Ez a jelenség csak közvetett fenyegetettséget jelent ugyan, de jelentős hatást gyakorol a szállításokra, stratégiai

beszerzésekre. A terrorizmustól való fenyegetettség nyilvánvalóan különböző az egyes iparágak esetében, problémás azonban, hogy jelentős mértéket ölt a logisztika szempontjából olyan kulcspárágak esetében, mint az olaj-és energiaipar, légi közlekedés. A terrorizmus közvetett hatása pedig a biztonsági intézkedések hatósági és vállalati növelése, amelyek egyrészt növelik az átfutási időket, másrészt bizonyos iparágak esetén jelentős költségtöbbletet generálhatnak.

A felsorolt hatások eredőjéből következően azt mondhatjuk, hogy az ellátási láncok folyamatai az elmúlt évtizedben jelentősen megváltoztak és sokkal sérülékenyebbek lettek. Érdeemes kiemelni, hogy a kockázatok turbulenciája is változik, folyamatosan erősödik, egyre több kockázati tényezővel kell számolni, folyamatosan jelennek meg új elemek, amelyeknek valószínűsége is egyre nehezebben becsülhető. A kockázatok kezelésének komplexitása is változik emellett, mivel az ellátási láncok összetett, bonyolult hálózatokat alkotnak, ezért a kockázatok enyhítésének módszerei is ehhez kell, hogy igazodjanak. Nem elég egy vállalatra koncentrálni a kockázatok enyhítését, a teljes hálózat szintjén szükséges mindig gondolkodni. Számolni kell emellett a kockázatok egymást erősítő hatásával is. Gyakori ugyanis az a jelenség, hogy a kockázatok egymást erősítve dominó-elv-szerűen jelentkeznek, azaz egyik negatív esemény bekövetkezése kiváltója a másoknak. Ezek az együttes hatások természetükből következően még tovább fokozzák az ellátási láncok sebezhetőségét (Paulsson, 2007). Az előbbi ismertetett hatások az 1. ábrán kerülnek bemutatásra.



1. ábra: A kockázatok dominó-effektusa (Forrás: Paulsson, 2007.)

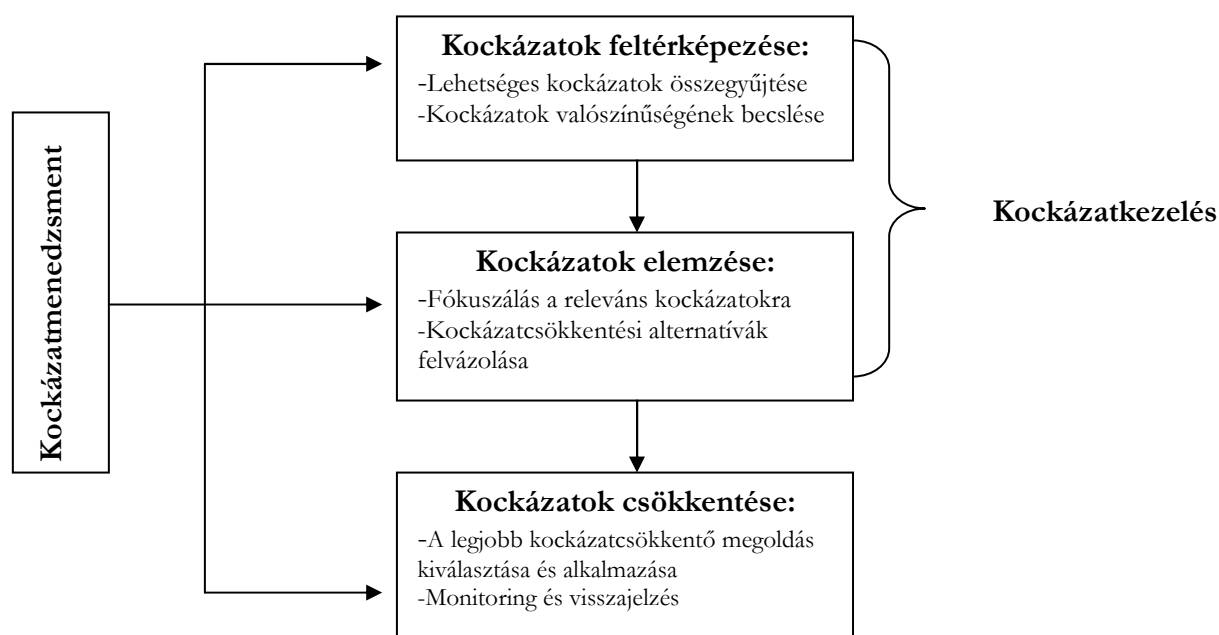
2. Kockázatkezelés –és menedzsment

A **kockázatok**nak két fő alaptípusát, a **dinamikus** és a **statikus** kockázatokat azonosítjuk. Hamilton (1996) szerint a két kockázat közötti alapvető különbség, hogy a dinamikus kockázatok kimenetele nem egyértelműen negatív, bizonyos esetekben pozitív is lehet, a statikus kockázatok viszont csak negatív kimenettel jellemezhetők, bár könnyebben becsülhetők. Az ellátási lánc folyamataira alkalmazva tehát azt mondhatjuk, hogy statikus kockázat alatt a piaci folyamatokat, az adott vállalatnak az üzleti partnereivel való kapcsolatát érthetjük, míg a dinamikus kockázat a piaci, iparági folyamatok állandó változásához, alakulásához köthető és az adott vállalat által nehezen befolyásolható. Érdeemes kiemelni, hogy maguknak az ellátási kockázatoknak a típusai is folyamatos változáson mennek keresztül, érzékelhető eltolódást tapasztalhatunk a működési kockázatoktól a piaci kockázatok irányába (Kajüter, 2003).

2.1. Kockázatmenedzsment

A **kockázatkezelésnek** és **menedzsmentnek** az International Electrotechnical Commission (a továbbiakban IEC) által rendszerezett struktúrája szerint különböző szintjei léteznek a menedzsmentirodalomban. Ezeket a szinteket a 2. ábra segítségével szemléltetjük.

2. ábra: A kockázatkezelés- és menedzsment szintjei



Forrás: IEC, 1995. átdolgozva

2.1.1. A kockázatmenedzsment résztevékenységei

Amint azt a 2. ábra is szemlélteti a **kockázatmenedzsment** a leginkább átfogó tevékenységrendszer, amely magában foglal minden olyan tényezőt, ami a vállalati működésben a kockázatokkal összefügg. A kockázatmenedzsmentben kétféle stratégiát követhet a vállalat. Lehet proaktív, amikor aktívan fókuszál a kockázatkezelésre, azaz a negatív esemény bekövetkezésének megelőzésére helyezi a hangsúlyt. A reaktív stratégia pedig a válságmenedzsment tevékenységekre való felkészülést helyezi előtérbe, és különböző okokból bekövetkező krízisekre vonatkozó üzletfolytonossági terveket dolgoz ki (Rasmussen - Svedlung, 2000). Borge (2001) szerint a kockázatmenedzsment tevékenység a következő résztevékenységek összességéből tevődik össze:

- Azonosítás (identifying): a kockázatok felismerése és elkülönítése. Jól le kell tudnunk határolni mi az, amit valós kockázatnak kell tekinteni és mi az, amit pedig nem.
- Felmérés (quantifying): A legtöbb kockázat sajnos főként intuitíve mérhető. Ahhoz viszont, hogy átfogóan és hatékonyan tudjunk kezelni egy kockázatot pontosan meg kell tudni mérni annak valószínűségét, illetve hatásának várható következményeit. Ennek hiányában ugyanis könnyen téves következtetésre juthatunk.
- Megelőzés (preventing): A kockázat-megelőzés olyan menedzsmenttevékenységeket takar, amelyek a kockázat teljes mértékű semlegesítéséhez járulnak hozzá. Például, ha elvetünk egy üzleti lehetőséget vagy részmegoldást, akkor azzal az abban rejlő kockázatoktól is megszabadulunk.
- Vállalás (creating): Sok esetben, értékelve az egyes üzleti elemzéseket, megvalósíthatósági tanulmányokat az a megoldás tűnik járható útnak, ha a felmerülő, vagy általa generált kockázatok ellenére is vállalunk egy adott megoldást. A legtöbb esetben a keletkezett kockázatok kezelésének költsége ugyanis alacsonyabb, mint egy másik alternatíva választása.
- Vétel és eladás (buying and selling): a kiszervezésekről, beszállítói szerződésekről, termék-és vevőportfóliónkról szóló egyes döntéseink egyben a kockázatok adás-vételét is jelentik. Sok esetben üzletileg előnyösebb, vagy elkerülhetetlen, hogy vevőink vagy beszállítóink helyett vállaljunk át bizonyos kockázatokat, de ennek az ellentettje is gyakran előfordul.

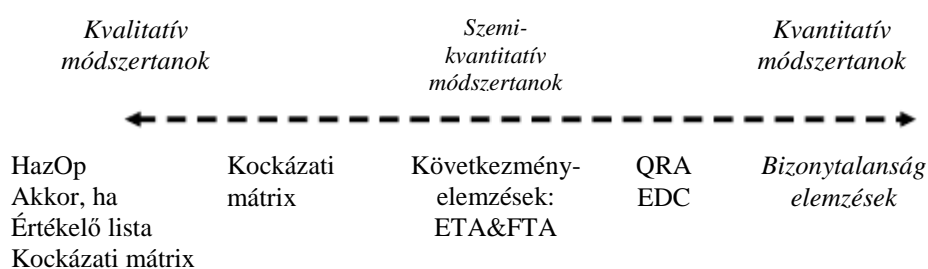
- Diverzifikálás (diversifying): a kockázatok szétterítését jelenti. Egy nagyon jelentős kockázat helyett, sok kisebbet vállal a vállalat, amelyeket ezután már sokkal könnyebben tud kezelni.
- Koncentráció (concentration): A diverzifikálás ellentettje. Bizonyos üzleti szituációkban előfordulhat, hogy a kockázatokat mégis jobb egy nagy tömegben kezelni, mint külön-külön. Ez lehetővé teheti a kockázat alaposabb megismerését és ezáltal a sikeresebb kezelést is.
- Fedezés (hedging): A kockázatfedezés azt jelenti, hogy minden egyes kockázati tényezőt annak úgynevezett „ellenpárjával” (anti-risk element) kívánunk semlegesíteni, így a kockázati tényező és annak ellenpárjának összesített kockázati értéke nulla lesz. A pénzügyi szektorban az árfolyamkockázat kivédésére gyakran határidős ügyleteket kötnek a vállalatok, így már előre fedezik az adott jövőbeli időpontban esetlegesen jelentkező árfolyam-ingadozásból eredő kockázatot.
- Felértékelés (magnifying): Felértékelés alatt azt értjük, hogy a kockázatot vállalva egyszerre próbáljuk növelni mind a pozitív, mind a negatív kimenet értékét. Például, ha hitelt vesz fel a vállalat azért, hogy abból részvényeket vásároljon, akkor ha a részvény árfolyama emelkedik, a vállalat is nagyobb profitra tehet szert, ha viszont csökken, akkor a vállalat vesztesége is halmozódik.
- Biztosítás (insurance): A biztosítás egy gazdasági eseményből adódó veszteség esetén történő pénzügyi kompenzációt jelent. Ahhoz azonban, hogy képesek legyünk biztosítást kötni, tudnunk kell azonosítani, mérni és kezelni is a kockázatot. A biztosításra vonatkozó előírások nagyon gyakran sztenderdizáltak, így kevésbé alkalmazhatók minden kockázattípusra.

2.1.2. A kockázatkezelés lépései

A **kockázatkezelés** első lépcsőfoka, amikor feltérképezzük a lehetséges kockázatokat, próbáljuk *megbecsülni valószínűségüket*, illetve súlyozni azokat. A kockázatok megbecslésekor három lehetséges módszertan áll rendelkezésünkre. Szerencsés esetben, ha elegendő múltbeli adatra támaszkodhatunk, relatíve egyszerű az eljárás, mert számos statisztikai módszert használhatunk az előrejelzésre. Ha nincsenek múltbeli adataink, de úgy értékeljük, hogy megfelelő iparági analógiákkal rendelkezünk, akkor azokra támaszkodva is előrejelzést készíthetünk. Ha pedig semmilyen adatbázis nem áll rendelkezésünkre, akkor

szakértői becslések, kvalitatív kutatási eredmények alapján tudunk becslést adni a vizsgált kockázatok bekövetkezésére.

A kockázatkezelés következő állomása, amikor *kiértékeljük a becslések eredményeit, fókuszálunk a leginkább relevánsnak ítélt kockázatokra* és megpróbálunk a kockázat megelőzése érdekében intézkedéseket tenni, s felvázoljuk a kockázatcsökkentés lehetséges alternatíváit. A kockázatkezelés e stádiumában kvalitatív és kvantitatív módszerek széles skáláját ismerteti az irodalom, amelyeket a 3. ábra segítségével illusztrálunk (Hamilton, 1996. és Paulsson, 2007).



Forrás: Hamilton, 1996, idézi és átdolgozta Paulsson, 2007

2.1.2.1. Kvalitatív kockázatkezelési módszertanok

A kvalitatív módszereket főként a releváns kockázatok körének megállapítására, illetve az egyáltalán fellelhető kockázatok azonosítására használják. A kvalitatív módszerek sajátossága, hogy leginkább szakértői becslésen alapszanak megállapításaik, amelyek nem egzakt numerikus értékek, hanem a kockázatkezelés bonyolultságának szintjeit minősítő megállapítások.

a. HazOp elemzés

Az elnevezés a módszertan angol megfelelőjének (Hazardous and Operation) rövidítéséből származik. A módszertan számbaveszi azokat a lehetséges kockázatokat, amelyek veszélyeztetik azt, hogy a termékminőség és gyártási folyamatok terén kitűzött vállalati célok teljesülését. Egy szakértői csapat feltérképezi, hogy melyek lehetnek azok az elemek, amelyek csökkenthetik az elvárt termék, illetve folyamatminőséget, és megvizsgálják azok forrásait. Ezután olyan fejlesztéseket tesznek, amelyek a kockázatok keletkezésének lehetőségét törekszenek megakadályozni. A módszert főként folyamatfejlesztések, új termelési, gyártási eljárások bevezetése előtt érdemes elvégezni (Andersson-Normann, 2003).

b. PHA- Preliminary Hazard Analyzes, vagy nyers kockázatelemzés

A PHA módszer célja, hogy előzetes, durva becslést adjon a kockázatok valószínűségéről, s ezek alapján, logikai úton szűkíti le a lehetséges kockázatok körét. Szakértői becslésekre alapoz, ám sok esetben léteznek olyan kockázatok, amelyeknek valószínűsége még így is nehezen, vagy ellentmondásosan becsülhető. A PHA módszer ilyenkor logikai következtések segítségével fókuszál a kezelendő kockázatok körére (Hamilton, 1996).

c. Akkor, ha módszer

A nevezett módszer úgy próbálja feltérképezni és súlyozni a lehetséges kockázatok, hogy mindegyikük esetében felteszi a kérdést: „Mi történik akkor, ha ez az esemény bekövetkezik?” Így tehát a lehetséges következmények hatásának elemzése révén próbálja egy több vállalati funkció képviselőiből álló szakértői csapat elemezni, hogy várható kimenetelük alapján mely kockázatok tekinthetők az adott vállalat szempontjából relevánsnak, illetve hogyan lehet megelőzni bekövetkezésüket. Az eljárás a legegyszerűbbek egyike, de alaposságot és körültekintést igényel, így komplexebb elemzések részeként érdemes alkalmazni (Hamilton, 1996).

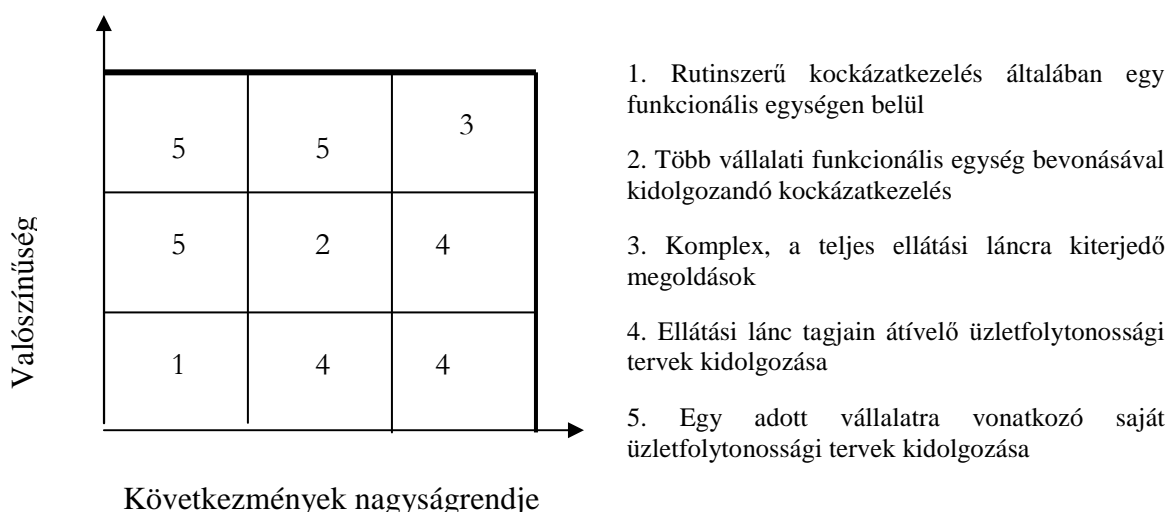
d. Értékelő lista

Az értékelő lista arra szolgál, hogy a már összegyűjtött kockázatokat értékeljük azok valószínűsége, a vállalat sebezhetősége, a várható negatív következmények és a megelőzés bonyolultsági foka szerint. Az előbbi tényezőkhez előzetes súlyokat rendelünk, és az egyes kockázatok esetében 1-3, vagy 1-5-ig terjedő skálán szakértők osztályozzák őket. Így minden kockázati tényezőre egy értéket kapunk, s a legnagyobb értelemszerűen a leginkább fenyegető, a legkisebb pedig a legkevésbé releváns kockázatot jelenti. A súlyok felállítása lényeges szempont, érdemes lehet az adott vállalat szakemberei mellett külső szakértőket is bevonni megállapítás folyamatába. A módszer a legtöbb esetben használható, hiszen az egyes kockázatokra megállapított eredményei sorrendbe állíthatók, egymással összevethetők, bár a károk kezelésének költségét nem vetíti előre (Paulsson, 2007).

e. Kockázati mátrix

A kockázati mátrix átmenet a kvalitatív és a kvantitatív elemzési módszertanok között. A mátrixot akkor alkalmazzuk, ha a szakértői becsléseknél pontosabb adataink vannak a kockázatok valószínűségére, ám valódi kvantitatív elemzésre még nem alkalmasak. A kockázati mátrix két dimenzióban, az esemény bekövetkezésének valószínűsége és a következmények lehetséges hatása szerint rendszerezi a kockázati tényezőket, és az egyes típusokhoz különböző kockázatsökkentési megoldásokat rendel (Nilsson, 2003). A kockázati mátrix ellátási lánc menedzsment területén való lehetséges alkalmazását a 4. ábra illusztrálja.

Az ábra átlóiban láthatók azok a „tisztá” esetek, amelyekben a kockázat és a valószínűség is azonos mértékű. A két tényező alacsony szintje esetén rutinszerű kockázatkezelési megoldásokról beszélhetünk, s a kockázat következményei nem terjednek túl egy-egy vállalati funkcionális egységen. Amikor a kockázat valószínűsége és a következmények nagyságrendje is közepes szintű a kockázatkezelés már nem része az operatív folyamatoknak, azonban a funkcionális szervezeti egységek együttműködésével az adott vállalatban belül még kezelhető a kockázat. A két tényező egyaránt magas mértéke esetén komplex, a teljes ellátási láncra kiterjedő kockázatenyhítési lépések hozhatnak megoldást. Az átló alatti (ábrán 4-es számmal jelölt) területen a kockázat következményei nagyon súlyosak, ám valószínűsége alacsony vagy nehezen becsülhető. Ezért javasolt nem a kockázatkezelésre fókuszálni, hanem olyan üzletfolytonossági terveket kidolgozni, amelyek a bármilyen okból bekövetkező válság kezelésére nyújtanak megoldást. Az átló feletti területen nagy valószínűségű, ám mérsékelt következményekkel járó események találhatók. Így praktikus az adott vállalatnak üzletfolytonossági tervvel rendelkeznie a negatív események kezelésére.



Forrás: Nilsson, 2003. átdolgozva

2.1.2.2. Szemikvantitatív és kvantitatív módszertanok

A kockázatok kvantitatív módon történő kezelése és becslése sok esetben bonyolult és korlátozottan alkalmazható, ezért számos olyan módszertan létezik, amely tartalmaz kvantitatív elemeket, de néhány megoldásában még kvalitatív módszereket is ötvöz. A kvantitatív módszerek sajátossága, hogy megállapításai egzakt tényeken alapuló numerikus értékek, amelyeket nagyban befolyásolnak a kiinduló értéként megadott valószínűségek.

a. Következmény- és előzményfa elemzés (ETA & FTA)

A következményfa-elemzés (Event Tree Analysis) azokat a lehetséges eseményeket és azok hatásának egymásutánosságát vizsgálja, amelyek egy negatív esemény bekövetkezése után merülhetnek fel. Az elemzés figyelembe veszi a negatív esemény kezelésének humán és biztonsági tényezőit, és az egyes események lehetséges tovagyűrűző hatásait is, és grafikusán megjeleníthetően ábrázolja a negatív esemény utáni lehetséges állapotokat (Mullai- Paulsson, 2002). Hasonló módszertanon alapulva az előzményfa-elemzés (False Tree Analysis) azokat az eseményeket vizsgálja meg és térképezi fel, amelyek a negatív esemény bekövetkezéséhez vezettek. Az előzményfa-elemzés tehát nevéből eredően a negatív események bekövetkezésének előzményeit foglalja össze, ezáltal segít levonni a megfelelő tanulságokat és felderíteni azokat a hibákat, amelyek kiváltották a negatívumokat. A következményelemzés akkor lehet igazán eredményes, ha döntési fával összekapcsolhatók az elemei, s így az egyes következmények kimenetele is pontosan becsülhetővé válik.

b. A károk várható költsége alapján történő (EDC) elemzés

Az elemzés elnevezése az angol megfelelő rövidítéséből származik (Expected Damage Costs). A károk várható költségének számszerűsítése sokszor nehezen menedzselhető, mivel számos esetben nem elég csak a közvetlenül jelentkező költségeket figyelembe vennünk, hanem kalkulálnunk kell a fellépő alternatívaköltségekkel is. Abban az esetben viszont, ha pontosan tudjuk számszerűsíteni a költségeket, az egyes kockázatok kezelésének intenzitását és fontosságát annak alapján is megállapíthatjuk, hogy milyen nagyok lehetnek az okozott károk költségei.

c. Kvantitatív kockázatelemzés (Quantitative Risk Analysis; QRA)

Kvantitatív kockázatelemzést akkor végezhetünk, ha minden kockázatot, a hozzájuk tartozó valószínűségeket és a kockázatok következményeit pontosan ismerjük. Ekkor különböző módszerekkel (például döntési fák, érzékenységvizsgálat, Stressz-tesztek, stb.) elemezhetjük az egyes eseményeket, és szimulációkat végezhetünk arra vonatkozóan, hogyan változnak az egyes kimenetek, ha a változók kiinduló értékeit módosítjuk. Statisztikai eszközökkel tesztelhetjük felállított modellünk megbízhatóságát és előrejelzéseket is készíthetünk. Természetesen, mivel az elemzések nagyon érzékenyek a kiinduló változók értékeire, először azoknak a megbízhatóságáról szükséges meggyőződni. A kvantitatív modellezés nagyon hasznos és szemléletes kiegészítője lehet a kvalitatív és szemikvantitatív elemzéseknek. A kockázatelemzés folyamatában azért is érdemes többféle módszerrel elemezni, mert ha mindkét/ mindhárom módszertannal végzett vizsgálatok eredményei azonos irányba

mutatnak, akkor nagy valószínűséggel feltételezhetjük, hogy megalapozottak a következtetéseink.

2.1.3. Válságkezelési forgatókönyvek- üzletfolytonossági tervek

- A kockázatmenedzsment területe öt lehetőséget nevez meg csökkenő elfogadási preferencia szerint, amely a vállalatok rendelkezésére áll, amennyiben szembe kell nézniük a kockázatokkal (Andersson- Norrmann, 2002). E megközelítés szerint a vállalatok megpróbálhatják elkerülni (avoid), csökkenteni (reduce), áthárítani (transfer), megosztani (share) és ha egyik megoldás sem működik, akkor vállalniuk (take) kell a felmerülő kockázatokat. Abban az esetben, amikor már semmilyen más megoldás nem lehetséges vagy nem racionális, jobb, ha a vállalatok vállalják a kockázatot, és nem annak csökkentésére vagy áthárítására készülnek fel, hanem a negatív esemény bekövetkezésének esetére dolgoznak ki úgynevezett **üzletfolytonossági terveket** (business contingency plan, BCP). A kockázatkezeléshez a válságmenedzsment tevékenység is hozzátartozik tehát, azaz a vállalatoknak arra az esetre is megfelelő megoldást kell találniuk, ha a már felismert és enyhített kockázatok- bármilyen okból- elháríthatatlanul már bekövetkeztek. Az üzletfolytonossági tervek általában az elemi katasztrófák, tömeges alkalmazotti megmozdulások, informatikai krízisek, illetve jelentős piaci kockázatok, a szállítói vagy a vevői állomány részleges vagy teljes elvesztésének esetére írnak elő intézkedéseket. Fontos, hogy ezek az üzletfolytonossági tervek alaposan és részletesen kidolgozásra kerüljenek, s pontosan definiálják, hogy mely szervezeti egységnek milyen feladatokat kell ellátnia a válságban, s kinek meddig terjed a felelősségi – és hatásköre. Válság esetén hatásos, ha egy szűk szakmai irányító testület végzi a koordinációt, amely a válság időszakáig korlátlan jogosítványokkal rendelkezik. Ilyenkor ugyanis a gyors és szakmailag átgondolt reakcióknak a jelentősége sokkal inkább felértékelődik, mint „normál” időszakokban. Hiles és Barnes (2001) szerint egy üzletfolytonossági tervnek a következő jól kidolgozott alappillérekből kell állnia:
- A válságkezelés célja és irányultsága: a tervnek definiálnia kell, hogy pontosan milyen típusú krízisek kezelését tűzi ki céljául, hiszen a válság eredete alapvetően befolyásolja a kezelés lehetőségeit.
- Az adott válság kezelésének eszközei és folyamatleírása: lépésről lépésre meg kell határozni a válságkezelés külső és belső folyamatait, és azok irányításának felelőseit.

Nagyon lényeges, hogy ezek a folyamatok ne csak dokumentumok legyenek, hanem időről időre tesztelésre és felülvizsgálatra kerüljenek.

- **Sürgősségi reakció:** a válságkezelés egyik leginkább kritikus tényezője a válaszadási képesség. Fontos, hogy a vállalat azonnal tudjon helyes reakciót adni, ellenkező esetben ugyanis a válság elmélyülhet, illetve kezelése kicsúszhat a vállalat irányítása alól.
- **Kommunikáció:** nagyon lényeges eleme a válságkezelésnek, hogy hogyan és milyen üzeneteket közvetítenek a kritikus időszakban mind az alkalmazottak, mind pedig a külső érintettek felé. Sokszor a pánikreakciókat ugyanis nem a ténylegesen megtörtént események, hanem a téves, félreérthető információk váltják ki.
- **Üzletmenet-újraépítési tervek (business recovery plan):** egy jó válságkezelési tervnek foglalkoznia kell azzal is, hogy mi történik a válság után, hogyan terelik vissza a vállalatok a „normál” működés medrébe. Ebben az esetben az ellátási láncban végbement szakadások újraépítésre kell leginkább koncentrálni, illetve jóval nehezebb feladat az esetlegesen megrendült bizalom újraépítése.

3. Az ellátási láncok kockázati tényezői és kezelési megoldásaik

Ez a fejezetben kifejezetten az ellátási láncok működésére koncentrálni tekint át és rendszerezi az ellátási láncok működését veszélyeztető statikus (működési) és dinamikus (piaci) kockázatokat. A kockázatok azonosítása után néhány tipikus kockázatkezelési lehetőség is bemutatásra kerül, illetve ajánlást fogalmaz meg, hogy mely funkcionális szervezeti egység(ek) kompetenciájába tartozhatnak a kockázatenyhítő lépések. A kockázatok bemutatása Paulsson (2007) és Mullai – Paulsson (2002) alapján átdolgozva történik.

3.1. Statikus (működési) kockázatok

A működési kockázatok közé tartoznak *alkalmazottakhoz* kötődő kockázatok. Az alkalmazottak motiváltsága és munkahelyi teljesítménye nagyban befolyásolja a vállalati működés eredményességét. A tömeges hiányzások, munkahelyi balesetek, esetleges sztrájkok visszafoghatják a teljesítményt, míg a professzionális munkát végző beosztottak nagymértékben járulhatnak hozzá a vállalati sikerekhez. Nagy kockázat rejlik emellett a nagymértékű fluktuációban is, amely a vállalati tudás szétaprózódásához vezethet,

csökkentheti a működési folytonosságot és mindemellett nagyon költséges is. Hangsúlyozandó a már említett megállapítások mellett, hogy az alkalmazottak nemcsak a napi működésben vesznek részt, hanem a fejlődés motorjai, vagy szűk keresztmetszetei is lehetnek. Egy-egy szervezetfejlesztési projekt eredménye is jelentősen függ attól, hogy mennyire képesek azt elfogadni, azzal azonosulni az adott vállalat alkalmazottai. Az alkalmazottakhoz köthető kockázatok kezelésében az *emberi erőforrások* szervezeti egységnek kell élen járnia. Az alkalmazottak elégedettsége, motivációs szintje, elkötelezettsége és lojalitása ugyanis kulcstényező lehet abban, hogy ne akadályozzák a folyamatos vállalati működést, sőt javaslataikkal, kezdeményezéseikkel élen járjanak a folyamatfejlesztésben.

A *létesítmények*hez kötődő kockázatok szintén jelentős tényezők, hiszen az elemi csapások (tűz, árvíz, földrengés, stb.) sok esetben reális fenyegetést jelentenek. Az árvíz esetében a telephely-választási döntések szerepet játszhatnak a kockázat elkerülésében, bár néhány iparág kifejezetten víz közelségében kell, hogy elhelyezkedjen. Az elemi katasztrófák nagy nehézsége, hogy szinte lehetetlen védekezni ellenük, s bekövetkezésük is nagyon korlátozottan jelezhető csak előre, így felkészülni is nehéz rájuk. A létesítmények esetében további kockázati tényezőként jelentkeznek a karbantartás elmaradásából vagy nem szakszerű ellenőrzéséből keletkező működési zavarok, teljesítményingadozások. A létesítmények, gépek és berendezések kiegyensúlyozott üzemeltetésének biztosításában nagy szerepe van a műszaki igazgatásnak, illetve a működési szolgáltatások (facility management) támogató funkcióknak, hogy gondoskodjanak a folyamatos karbantartásokról, szakértelmükkel segítsék a beszerzéseket, illetve megfelelő katasztrófavédelmi intézkedési terveket dolgozzanak ki. Gyakori az a megoldás is, hogy nem alakítanak ki a támogató funkciókon belül külön szervezeti egységet, hanem minden érintett funkcionális egység kompetenciájába tartoznak a releváns feladatok.

A *környezetvédelmi kockázatok* által jelentett fenyegetettség is veszélyeztetheti a vállalatok működését. A veszélyes anyagok környezetbe való kijutása súlyosan ronthatja egy cég presztízsét, jelentős büntetést eredményezhet, emellett a környezetszennyezés korlátozhatja egyes iparágak nyersanyaghoz jutását. Súlyosan környezetszennyező iparágak gyakran számíthatnak az érintettek tiltakozására, szélsőséges esetben munkafolyamataik akadályozására. Az iparágak környezeti terhelése nyilván eltérő, ám egyre fokozódó veszélyként kell számolni ezzel a kockázattal. Ebben az esetben főként a *termelésmenedzsmentnek* kell olyan technológiák alkalmazásáról gondoskodni, amelyek a

legkisebb környezeti terheléssel biztosítják a vállalat alapvető tevékenységeinek ellátását. Fontos kiemelni, hogy a környezetvédelmi kockázatok nemcsak az esetleges felügyeleti bírságok, hanem a vállalat hírnevét csorbító veszteségek miatt is nagy veszélyforrást jelentenek.

A *bűncselekmények* is befolyásolják a vállalatok működését. Az egyre inkább terjedő ipari kémkedés, másolás sokszor beláthatatlan károkat okozhat egy sértett vállalat számára. A kutatás-fejlesztésre fordított kiadások csak hosszú távon megtérülő beruházásokat jelentenek, s egy versenytárs jelentős költségeket tud megtakarítani, ha illetéktelenül birtokába kerülnek ezek az információk. Az incidens súlyos esetben akár pénzügyi válságba sodorhatja a sértett vállalkozást. Külön probléma, hogy a kémkedés és a másolás nagyon nehezen fedhető fel, s a kártérítési eljárás is nagyon nehézkes lehet, hiszen sok esetben bonyolult nemzetközi jogi procedúra szükséges a lefolytatásához. A szintén bűncselekményt jelentő rablások, dézsmálások is okozhatnak károkat, amennyiben jelentős mértéket öltenek. Ezeknek az eseményeknek a megelőzése nagyon komplex feladatok elé állítja a vállalatokat. Az *informatika* szervezeti egységének gondoskodnia kell a megfelelő adatvédelemről, s bizalmas vállalati adatokhoz való hozzáférés jogosultságokhoz kötéséről. Az *emberi erőforrásoknak* a toborzás folyamata után nagyon alaposan meg kell szűrnie a munkavállalókat, illetve a kilépések alkalmával meg kell vizsgálni, hogy a saját tudásán kívül „mit visz magával” az egykori alkalmazott. Sok esetben a *jogi osztály* közreműködése is szükséges a konfliktusok kezeléséhez, illetve megfelelően szabályozott szerződésekkel való megelőzéséhez.

A működési kockázatok körét napjaink technológiai fejlődésnek köszönhetően a mára legfontosabbá vált elemmel, az *informatikai kockázatokkal* zárjuk. Az informatika fejlődése hatalmas teret nyitott meg a vállalatok és az egyének számára, amely azonban sajnos visszaélésre alkalmas. A vállalatoknak tartaniuk kell hekkerek támadásaitól, vírusoktól, amelyek megbéníthatják informatikai hálózataikat, emellett csalást, a adataikkal való visszaélést tehetnek lehetővé. Külön problémát jelenthet emellett, ha a csalók az ügyfelekről tárolt adatokhoz is hozzá tudnak jutni. Jelentős veszélyforrás rejlik a vevőkkel, beszállítókkal való informatikai összeköttetést biztosító interfészek meghibásodásában, az ezek elleni támadásokban is. E kockázat kezelésénél szintén kulcsszerepet kap az informatika, hogy naprakész fejlesztésekkel biztosítsák a vállalat informatikai hálózatának védelmét, illetve megfelelően a korlátozzák a külső érintettek bizalmas információkhoz való hozzájutását.

3.2. Dinamikus kockázatok

A dinamikus kockázatok között tartjuk számon az úgynevezett *piaci működéshez kapcsolódó kockázatok* tényezőit, amelyek befolyásolják egy adott iparág működésének stabilitását. Ebbe a kockázati csoportba sorolhatjuk a nyersanyagokhoz való szabad hozzáférés bármilyen okból történő korlátozását, a nyersanyag-és késztermékek árak ingadozását, a keresletben bekövetkező ingadozásokat, a versenyhelyzet megváltozását, a külső forrásokhoz jutás feltételeiben bekövetkezett változásokat (kamatingadozások) és az inflációt. E kockázatok kezelésében a pénzügyi divízió játszhatja a kulcsszerepet, a különböző pénz – és devizapiaci műveletek segítségével számos ezen a területen jelentkező kockázat fedezhető. Emellett az értékesítés és a beszerzés szervezeti egységek hosszú távú szerződések kötésével szintén sokat tehetnek a kockázatcsökkentés érdekében.

Az adott vállalat, mint *piaci szereplő* működésével egyfajta *felelősséget* is magára vállal, amely egyben kockázatvállaláshoz is vezet olyan területeken, mint a termékminőség folyamatos garantálása, a szerződésekben vállalat kötelezettségek mindenkor teljesítése, illetve a jogszabályi előírások és rendelkezések betartása. Itt a *minőségbiztosítás* és a *jogi osztály* járhat élen a kockázatkezelés terén a többi kapcsolódó szervezeti egységgel szorosan együttműködve.

A *politikai és társadalmi környezet* szintén rejt magában a vállalati működésre nézve kockázatokat, amely a következő jelenségekben testesül meg: a jogszabályi környezetben bekövetkező éles változások (főként a tulajdonjog védelme, kisajátítások korlátozása, társasági törvény, adózási előírások területén), terrorizmus és korrupció. Általában ezeket a kockázatokat a létesítmény-elhelyezési döntések előtt vizsgálják meg a befektetők, ám lényeges és tartós megváltozásuk is komoly fenyegetettséget jelent a vállalatoknak. Ebben az esetben főként a *felső vezetés* vállalhat kulcsszerepet, hiszen ehhez a környezethez való alkalmazkodásról, való döntés gyakran a vállalat stratégiájáról, hosszú távú sorsáról szól.

4. A Rynart csődje és annak logisztikai szolgáltatási konzekvenciái

A Rynart családi fuvarozási vállalkozásként indult 1928-ban, a hollandiai Klundertben. Magyarországon 1993-ban jelent meg a harmadik generációs Franck Rynart vezetésével, aki a nagy lehetőségek hazájának nevezte Magyarországot, s valóban: a vállalkozás fénykorában 2200 embernek adott munkát, majdnem ezer járművel rendelkezett, és felépítette a térség egyik legfejlettebb logisztikai központját Biatorbágyon. Emellett Romániában és Törökországban is nyitott jelentős logisztikai központokat, amelyek a magyarországihoz hasonlóan főként a nagy multinacionális vállalatok ellátására fókuszáltak. A Rynart komplex logisztikai szolgáltatást nyújtott ügyfeleinek, a fuvarozás és szállítmányozás mellett raktározást, címkézést, csomagolást, könnyű gyártási tevékenységek elvégzését vállalta. Legnagyobb megbízói jellemzően az FMCG-szektor nagyvállalataiból kerültek ki, sokuk a teljes disztribúciós logisztikai tevékenységét kiszervezte hozzá, s kizárólagos partnerének tekintette.

A Rynart terjeszkedéseit, beruházásait, eszközeit mind külső forrásból finanszírozta, csupán a fuvarszervező szoftvere volt saját tulajdonában, kamionjait lízingelte, raktárberuházásait hitelből finanszírozta. A magyar piacon való megjelenése valóságos szárnyalás, utólag értékelve ámokfutás volt. Szolgáltatásait jóval a piaci átlag alatti áron kínálta, átlagban 30 százalékkal ment a többi versenytárs árai alá, azonban egy-egy nagyobb partner megszerzése érdekében nem volt ritka, hogy a felét kínálta a versenytársak által megszabott árnak, így rövid időn belül hatalmas részét szakította ki a logisztikai piacnak. Természetesen az általa nyújtott szolgáltatási színvonal is alacsonyabb volt, azonban szignifikánsan nem maradt el a piaci sztenderdként jelentkező 95-98 százaléktól, így partnereinek megérte a Rynart-ot választani. A piacszerzés érdekében ugyanezt az árpolitikát követte Romániában és Törökországban is, sokszor nyíltan „aláígért” a versenytársainak, s garanciát vállalt az ár hosszútávon való megtartására. Ez az üzletpolitika azonban nem volt tartósan fenntartható. A Rynart arra számított ugyanis, hogy olyan volumenű piacot tud szerezni, ahol ilyen alacsony árakkal is rentábilisan tud működni a méretgazdaságossági előnyök kihasználása miatt. S további nem titkolt szándékuk az volt, hogy ki tudják szorítani versenytársaikat a piacról, s utána megkezdhetik az áremelést.

A válság jelei már 2004-ben jelentkeztek, amelyeket a tulajdonos-menedzser igyekezett a hitelezők és a megbízók elől eltitkolni. Folyamatosan újabb pénzügyi forrásokat vett igénybe

a vállalkozás működtetéséhez, alkalmazottai egy részét feketén foglalkoztatta, vagy nem fizette utánuk a járulékokat. Felmerül a kérdés, hogy egy ilyen helyzetben a pénzüzetek miért bíztak mégis a vállalkozás sikerében, s biztosítottak számára újabb és újabb forrásokat. A krízis odáig fajult, hogy a könyvvizsgáló a Rynart magyarországi tevékenységét 2006-ban átláthatatlannak minősítette és nem auditálta. Meglepő, hogy ennek ellenére újabb kamionokat lízingelhetett a vállalkozás, s gond nélkül folytatta tovább piacszerzését továbbra is nyomott áron. A válság odáig mélyült, hogy: a Benelux államokbeli Bencis Capital Partners befektetési alap társult a holland anyavállalattal, és 2006-ban 32,5 millió eurót (7-8 milliárd forintot) pumpált a magyar Rynartba. Új menedzsment állt az élre Hollandiában és Magyarországon egyaránt. Közvetlenül a felszámolás előtt megcsillant a remény, hogy a Rynart talpra áll, miután rendezte a köztartozásokat, és az alkalmazottak is megkapták elmaradt bérüket (HVG a, 2007).

A hosszú nyúló agónia végére azonban pontot tettek a hitelezők. 2007 tavaszára az újabb forrásbővítés is elfogyott, már alkalmazottainak bérét és az üzemanyagköltségeket sem tudta fedezni a vállalkozás, emellett felkerült az APEH minősített adólistájára is. Nem sokkal ezután értesülhettek arról a magyar és nemzetközi hitelezők, hogy a tulajdonos fedezetlen váltót állított ki annak érdekében, hogy működtetni tudja vállalkozását. A hitelezők ezután az információ után 2007 augusztusában felszámolási eljárást indítottak a holland anyavállalat ellen, nem sokkal ezután a leánycégek felszámolása is kezdetét vette. Hitelezői mintegy 40 milliárdos követelést támasztottak csak a magyar leánycég ellen, amelyből az csak 24 milliárdot ismert el (a legnagyobb eltérés főként a leltárkülönbségek és fuvarszámla-elszámolások feletti vitákból fakadt a Rynart és a megbízói között). A legnagyobb veszteséget a holland Rabobank könyvelhette el a hitelezők közül, azonban a hazai pénzüzeteknek is jelentős követelésállománya maradt teljesítetlenül (HVG, 2007b).

A felszámolási eljárást a Mátraholding Zrt. végezte, a legérzékenyebben a Rynart üzleti partnerei reagáltak az eseményre, hiszen teljes késztermék készletüket a szolgáltatóhoz helyezték ki, aki emellett a fuvarozási feladatokat is teljes körűen ellátta. Ráadásul a szeptember és december közötti időszak a legintenzívebb a kiskereskedelmen, a forgalom majdnem 50 százaléka ebben a periódusban bonyolódik, így különösen nagy veszteség lett volna mind gazdálkodási, mind presztízs terén az ellátás elmaradása.

Miért nem maradtak üresek mégis a boltok polcai? A hollandiai kötődésű Rynart hosszú agóniája alatt a partnerek két hullámban hagyták el a szolgáltatót. Az első már lezajlott a

vállalkozás anyavállalatának összeomlása idején, jelentős számú megbízó (főként a legnagyobbak) azonban a szolgáltatóváltás komplexitása, illetve a piacon fennálló raktárkapacitás-hiány miatt úgy döntött, hogy a felszámolási eljárás végéig marad. Sajátos csapdahelyzet állt elő ugyanis a logisztikai piacon. Azok a kisebb vállalatok, akik már 2007 nyarán, az anyavállalat válságának hírére szolgáltatóváltás mellett döntöttek könnyen találtak megfelelő partnert. Ezzel azonban a Rynart versenytársainak szabad raktárkapacitásai csökkentek, és már nem volt elegendő olyan szolgáltató a piacon, aki a legnagyobb megbízó vállalatok készletállományát be tudta volna fogadni. Másrészt a multinacionális vállalatok esetében több esetben is előfordult, hogy mivel több európai országban is érintettek voltak, próbáltak globális megoldást keresni. Így azonban a magas szintű döntéshozatal elhúzódott, sokszor a többi potenciális multinacionális logisztikai szolgáltatónál nem állt rendelkezésre lokális kapacitás, így nem tudtak olyan gyorsan reagálni a krízisre, amint ahogyan azt az események megkívánták volna, s „bennragadtak” a Rynartnál. Ezek a megbízók, mivel érezték, hogy nagyon súlyos következményei lehetnek a logisztikai szolgáltató kiesésének, ezért szorosan együttműködtek a felszámolóval, s próbáltak válságenyhítő intézkedéseket tenni. A dolgozók egy részét - mivel érthető módon kritikus elvándorláshullám indult be - átvették saját állományukba, folyamatosan folyósították a már felszámolás alatt levő vállalkozás számára a szolgáltatási díjakat egészen 2007 december végéig, amelyből a felszámoló bér garancia-alapot hozott létre a dolgozóknak és fedezni tudták a működési költségeket is (üzemanyag, energia) (HVG, 2007c). Emellett kisebb fuvarozókat bízták meg az időközben feltorlódott sürgősségi szállítások végzésére, s az értékesített járművek pótlására. A leginkább kritikus helyzetet nem a raktári dolgozók (hiszen a folyamatok egy része már automatizált volt), hanem a járművezetők kiesése jelentette. Ilyen foglalkozású alkalmazottakból folyamatosan hiánnyal küzd a szakma, így a versenytársak jó lehetőséget láttak az alkalmazottak - nem nehéz - átcsábításában.

A válság rendezése végül jelentős ideig elhúzódott, mivel a nagyobb multinacionális megbízók pótlólagos forrásokat biztosítottak a szolgáltató működésének folytonossága érdekében, s nagy részük nehezen talált megfelelő új szolgáltatót. A piaci szereplők alapvetően három utat választottak, tanulva a válság tapasztalataiból.

1. A kockázatok minimalizálása és a készlethiányból, szolgáltatási kimaradások miatt elszenvedett büntetésekből, forgalom- és presztízavesztéséből következő költségek miatt túlzottan kockázatosnak ítélték meg a tevékenység további kihelyezését és

visszaszervezték azt. A felszámolás során raktárkapacitást és fuvarszekélyt vásároltak, amellyel maguk végzik a disztribúciót, nem vesznek igénybe logisztikai szolgáltatót.

2. Divízióként több logisztikai szolgáltatóhoz szerződtek, így próbálják megosztani a kiszervezésből származó kockázatokat. Az új szolgáltatókat szigorú szempontok alapján keresték és sokkal szigorúbb működési és ellenőrzési feltételeket kötöttek ki, mint amiket a Rynart esetében alkalmaztak. Ezt a megoldást választó vállalkozások részben tovább használják a meglevő Rynart-infrastruktúrát, amelyet az új szállítómányozó üzemeltet, ám készletállományuk egy részét a választott szolgáltató raktáraiba költöztették.
3. Egy új logisztikai szolgáltatót választottak, akihez továbbra is a teljes disztribúciós tevékenységüket kihelyezik. Legtöbb esetben főként azok a megbízók választották ezt a megoldást, akiknek termékportfóliója túl homogén ahhoz (sörgyártók, autógumigyárak), hogy könnyű legyen azt megosztani több szolgáltató között. A szerződéses feltételeken ebben az esetben is szigorítottak. E szcenárió esetén is a megbízó döntéseinek függvénye volt, hogy maradnak-e a régi infrastruktúrában, s ehhez választanak szolgáltatót, vagy új raktárépületbe költöznek.

A Rynart példája minden érintettre nézve is számos tanulságot felvet. A **logisztikai szolgáltatók** mindenkor **megbízóinak** a rövidtávú költségmegtakarítások mellett egy szolgáltató kiválasztásakor mérlegelni kell a hosszú távú ellátásbiztonságot veszélyeztető működési és piaci kockázatokat is. Emellett számolni kell azokkal az átváltásokkal is, amelyek a kényszerű szolgáltatóváltás költségeiből fakadnak (leltárhiány, költözés, interfész kiépítése, stb.). A **hitelzőknek** is alaposabban szükséges megvizsgálni az anyavállalati garanciák mögött húzódó tényleges biztosítékot, illetve figyelembe kell venni a piaci jelzéseket (nem auditált beszámoló, köztartozás, stb.) a finanszírozási kérelmek elbírálásakor. A **logisztikai szolgáltatópiac többi szereplőjének** hamarabb fel kellett volna hívni a figyelmet a Rynart tisztességtelen piaci magatartására, s olyan szakmai szttenderdeket állítani, amelyek alapján hamarabb fény derült volna a visszaélésekre (a Rynart esete nem egyedi, számos hasonló politikát követő fuvarozó járt hasonló módon, csak kisebb jelentőségük miatt nem kaptak ekkora nyilvánosságot). A **hatóságoknak** pedig jobban élen kellene, kellett volna járni abban, hogy a gazdasági élet szereplőit időben tájékoztassák arról, ha egy vállalkozás jelentős köztartozást halmozott fel, nem tette közzé éves beszámolóit, visszatartotta dolgozói fizetését, feketemunkásokat alkalmazott. Emellett a felsorolt visszaélések szankcionálása sem történt megfelelő időben és súllyal.

Hivatkozások

- Andersson, D.** – Normann, A. (2003): Managing risk when outsourced advanced logistics, Conference Paper, 12th International IPSERA Conference Budapest
- Borge, D.** (2001): The book of risk; John Wiley&Sons Inc. New York
- Halászné Sipos, E.** (2001): Logisztika Szolgáltatások Versenyképesség; Logisztikai Fejlesztési Központ, Magyar Világ Kiadó
- Hamilton, G.** (1996) *Risk Management 2000*. Studentlitteratur. Lund.
- Hiles, A. - Barnes, P.** (2001): The Definitive Handbook of Business Continuity Management. John Wiley and Sons. London.
- HVG,** (2007a): Bedőlt a Rynart-csoport, internetes letöltés
URL: <http://hvg.hu/hvgfriss/2007.40/200740HVGFriss229.aspx>
- HVG,** (2007b): Potyafuvar, internetes letöltés
URL: <http://hvg.hu/hvgfriss/2007.24/200724HVGFriss166.aspx>
- HVG,** (2007c): Váltópénzek, internetes letöltés
URL: <http://hvg.hu/hvgfriss/2007.33/200733HVGFriss178.aspx>
- IEC** (International Electrotechnical Commission), 300-3-9, 1995. Dependability management - part 3: Application guide - section 9: Risk analysis of technological systems. IEC 1995.
- Kajüter, P.** (2003): "Risk Management in Supply Chains". Chapter in part 3; Instruments and Applications, in: Seuring, S Müller, M., Goldbach, M., Schneidewind, U. (eds.) "Strategy and Organization in Supply Chains", Physica, Heidelberg, pp. 321-336.
- Lalonde, B.J. - Cooper, M.C.** (1999): Partnerships in Providing Customer Service: A Third Party Perspective. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL, USA
- Lonsdale, C.** (1999) "Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing". Supply chain management: An International Journal, Vol. 4, No 4, pp.176-183,
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. & Zacharia, Z.G.** (2001): Defining Supply Chain Management, Jo of Business Logistics, Vol. 22, Issue 2, 1-25.
- Mullai, A.- Paulsson, U.** (2002): Oil Spills in Öresund - Hazardous Events, Causes and Claims. Lund University
- Nilsson J.** (2003): Introduktion till riskanalysmetoder. Department of Fire Safety Engineering. Lund University. Report 3124, Lund 2003.

Paulsson, U. (2007): On managing disruption risks in the supply chain – the DRISC model; PhD értekezés, Department of Industrial Management and Logistics Engineering Logistics Lund University

Rasmussen, J. - Svedung, I. (2000): Proactive Risk Management in a Dynamic Society. Räddningsverket. Karlstad. Sweden.

Zoltayné Paprika, Z. (ed.) (2002): Döntéselmélet, Alinea Kiadó, Budapest

Utolsó internetes letöltés dátuma: 2008.szeptember 3.